

## Risk nədir

İnsanlar hər gün düşünülmüş formada kiçik və böyük həcmli risklərlə üzəsirlər. Həyatda insan üçün risk anadan olduğu gündən ömrünün sonuna qədər mövcuddur. Başarıyyətin təcrübəsi sübut edir: kim vaxtında risk etməyi bacarırsa, qazanır.



Müsəris biznes risksiz mümkün deyil, çünki biznesin uğuru təkcə işgüzarlıq fəaliyyətinin seçilmiş strategiyasının düzgünlüyü və mötəbəriyindən deyil, həm də böhranlı vəziyyətlərin nazər alınmasından asıldır.

### Risk

- istanilan mümkin hadisə və ya hərəkatdır ki, o baş verdiyi təqdirdə şirkətin məqsədlərinə nail olunmasına manfi təsir göstərər və təşkilatın strategiyasının icrasına maneçilik töredə bilar. Riskə bir iqtisadi kateqoriya kimi tərif verdikdə, **Risk** – nəzərdə tutulan gəlinin, manfaətin daxil olmaması, zararın, ziyanın baş verması ehtimalıdır. Risk baş vermesi ehtimalı və nəticələrinin miqyası ilə xarakterizə olunur. Əlbəttə riskdən qəçməq olar, yəni sadəcə olaraq risklə bağlı olan tədbirlərdən yavınmaq. Sahibkar üçün riskdən qaçmaq adətən gəlir alda

etmək imkanından imtina etməkdər. Məsələ görə: "Risk etməyən şəmpən içməz!". Risklərin başlıca xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar həmisi mövcuddur.

Risklər-fəaliyyətin hər hansı növünün mütləq

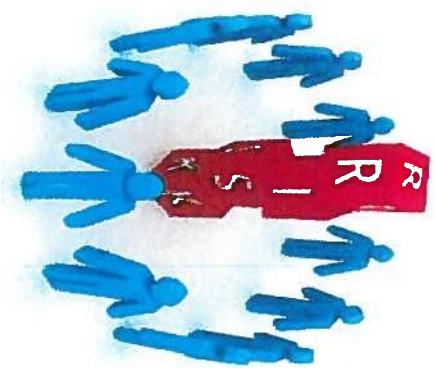


özünəməxsus atributudur: heç nəyə 100% əmin olmaq olmaz. Mörfi qanunlarından birində deyildiyi kimi: "Əgər hər şey yaxşıdırsa, deməli siz nəyi işə görə bilməmişiniz". Risk-mənecərin qarşısında duran mühüm vazifələrdən biri təşkilatın riskprofilinin tərifidir. Mahiyyət etibarılı, söhbət təşkilatın idarə edilən tipik risklərin siyahısının tərtibindən gedir ki, bunlar meydana çıxma tezliyinin azalma sırası ilə və ya potensial itkilarının ölçülərinin azalma sırası ilə yerləşdirilir.

## Risklərin idarə olunması

Riskin idarə olunması - riskli hadisələrinin ortaya çıxmasını müəyyən dərəcədə proqnozlaşdırmaq və onların manfi nəticələrinin istisna edilməsi və ya azadılması üçün tədbir görməyə imkan verən üsul, fənd və tədbirlərin cəmi

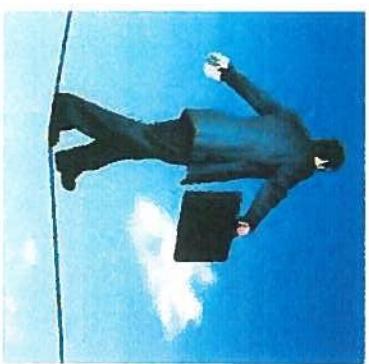
kimi səciyyələndirilə bilər. Riskin idarə edilməsi təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili,



təsərrüfat qərarlarının samaralılışması, siğortacılıq, psixologiya və bir çox başqa sahəlarda dərin biliklər tələb edən iqtisadi fəaliyyətin özünaməxsus sahəsidir.

Burada sahibkarın qarşısında duran əsas vəzifə layihə baxımından risk və mənfaətin ən optimal nisbatını təmin edən variantı tapmaqdır. Bu zaman daha mənfaətli layihələrin hayata keçirilməsi daha böyük risklə bağlı olduğu nəzəre alınmalıdır.

### Risklərin idarə olunmasının əsas başlıca məqsədi

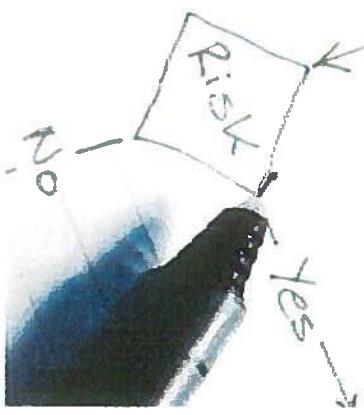


**məqsədi** mümkün risklərin aşkarlanması, təhlili və idarə olunması hesabına müəssisə qarşısında qoyulmuş məqsədlərə nail olunacağına əsaslandırılmış dərəcədə əminliyin təmin edilməsidi. Müəssisə öz fəaliyyətində tamamilə risklərdən qəçməq məqsədi daşılmamalı, riskin vaciblik və ciddiyyət saviyəsini və onun idarə

## Riskin idarə olunmasının əsas principləri

Riskin idarə olunmasının əsas principləri aşağıdakılardır:

- müəssisenin biznes prosesinin xüsusiyyəti və miqyasına uyğun olaraq qarşıya qoyulan strateji məqsədlərə tam, vaxtında və effektiv olunmasını təmin etmək;
- şəxsi kapitaldan artıq risk etmək olmaz;
- riskin nəticələrini düşünmək lazımdır;
- çox şeyi az namına riskə doymaqla olmaz;
- insan amilini hər zaman diqqətdə saxlamaq;
- yalnız bir həllin olduğunu düşünmək olmaz. Ola bilər ki, başqa həllər də var.
- Səffaf, dinamik, ardıcıllıq, dəyişikliyə cavab verə bilən və sistematiq olmalıdır;
- riskin qəbul edilən saviyəsinin təmin olunması üçün risk üzərində nəzarət və onun minimallaşdırılmasını təmin edən tədbirlər kompleksini hazırlamaq.



## Risklərin təsnifatı

Təşkilatın risklə effektiv mübarizəsi adətən riskin təsnifati ilə müayyan olunur. Riskin təsnifatında müayyan olunmuş məqsədə çatmaq üçün onun ayrı-ayrı qruplara, ayrı-ayrı əlamətlərə görə bölünməsinə başa düşmək lazımdır. Riskin təsnifatının elmi əsaslandırılması ümumi sistemdə hər bir riskin yerini dəqiqlik müayyan etməsindən imkan verir. O, riskin idarə olunmasında lazım olan metod və üsullardan effektiv istifadə etməyə imkan verir.

Hər bir riskin özünün uyğun olaraq idarə olunması üsulu vardır. Ümumi şəkildə desək, **Risklər təsnifatı** müəssisəyə məxsus risklərin müayyan edilməsi üçün sistemi yanaşma vasitəsidir. Risklər təsnifatında aşağıdakı risk qrupları mövcuddur:



**Strateji risklər** – strateji hədəflərin düzgün seçilməməsi nəticəsində şirkətin üzüldüyü riskdir. (strateji ittifaqlarda iştirak, birləşmələr və alqlar, investorlarla qarşılıqlı əlaqələr və s.)

**Maliyyə riskləri** – maliyyə resurslarının (pul vəsaitlərinin) itiriləsi təhlükəsidir. Maliyyə risklərinin aşağıdakı alt kateqoriyaları mövcuddur:

- *Liquidlik riski* – müəssisenin öz öhdəliklərin vaxtında və effektiv yerinə yetirilə bilməməsi, əlavə likvid vəsaitin əldə edilməməsidir.
  - *Kredit riski* – borcalanın kreditora verməli olduğu borcun və faizin ödənilməsi təhlükəsidir.
  - *Vergi riskləri* – vergi siyasetinin mümkün dəyişikliyi( yeni vergi növünün tətbiqi, vergi güzəştlərinin ləğvi və ya azaldılması və s) eləcə də vergi rüsumunun dəyişdiriləməsi ilə bağlı risklərdir.
  - investisiya riskləri, vergi riskləri, inflasiya riskləri, planlaşdırma riskləri və s.
- Bazar riskləri** – bazarda faiz dərəcələrinin, valyuta mazənnələrinin, qiymətli kağızların və əmtəələrin dəyarında baş verən dəyişikliklərlə əlaqədar mümkün itkiyələrdir. Bazar riskinin aşağıdakı alt kateqoriyaları mövcuddur:
  - faiz dərəcəsi riski - faiz dərəcasının alverişsiz dəyişməsi ilə əlaqədar xərclərin (zərərin) yaranması riskidir;
  - valyuta riski – xarici valyuta məzənnələrinin alverişsiz dəyişməsi ilə əlaqədar xərclərin (zərərin) yaranması riskidir;
  - əmtəə riski- bazaarda əmtəələrin qiymətində baş verən alverişsiz dəyişikliklərlə əlaqədar yaranan riskidir.
  - qiymət riski və s.



**Kommersiya riskləri** - mal və xidmətlərin satışı və ya alıştı, daşınması zamanı yarana bilən risklardır.

Bura ödənişlərin gecikdirilməsi, məhsulun çatdırılmaması və ya keyfiyyətsiz olması, rəqiblərin hərəkətləri, müqavilələr üzrə öhdəliklərin yerinə yetirilməməsi, fors-major halları və s. aiddir.

**Ümumi korporativ risklər** – kateqoriyaları aid etmək olar : hüquqi risklər, personal riskləri, informasiya riskləri, təhlükəsizlik riskləri, siyasi risklər, məsuliyyət riskləri və s.

**İstehsalat riskləri** müxtəlif amillərin təsiri ilə istehsalatda fasılərin yaranması, eləcədə qəzaların baş vermesi, əsas və dövriyyə vasaitlərinin nəticəsində zərərin və ya əlavə xərclərin yaranması, istehsalat risklərinə : texniki-texnoloji risklər, geoloji risklər, material təchizatı ilə bağlı risklər, emal riskləri, nəqliyyat riskləri, ekoloji risklər, tabii fəlakətlər və s. aiddir.

**Hesabatlılığın tərtibati ilə bağlı risklər** – müəssisənin hesabatlarının dürüstlüğünün təmin edilməsi ilə bağlı risklərdir.

**Qanunvericilik tələbərinin yerinə yetirilməsi ilə bağlı risklər** – müəssisə tərəfindən müvafiq qanunvericilik və digər normativ aktların

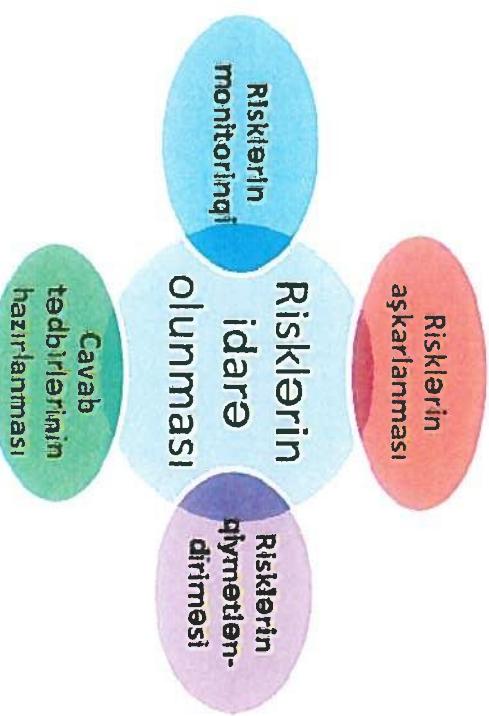
tələblərinin yerinə yetirilməsi ilə bağlı risklərdir.

## Risklər xəritəsi

Risklər xəritəsi müəssisəyə məxsus risklərin müxtəlif sistemləşdirilmiş siyahısıdır. Onun məqsadi müəssisədə ümumi risklər səviyyəsinin anlaşılması və risklərin idarə edilməsi üçün resursların daha samarəli bölgüsünə təmin edilməsidir. Burada risk, riskin təsviri və riskin baş vermesi ehtimalı və nəticələrinin miqyası, risklərə nəzarət tədbirleri və prosedurları, risklərin idarə olunmasına görə cavabdeh şəxslərin siyahısı əks olunur.

## Risklərin idarə olunmasının əsas mərhələləri

Risklərin idarə olunması aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir.



Risklerin idare edilmesi prosesi müassisənin üzələdiyi **risklərin aşkar edilməsindən başlayır**. Bu zaman, aşkarlanmaya sistemi yanaşma aləti kimi əsas risk növərini əks etdirən ümumi Risk Təsnifatıdır.

Bundan sonra, qiymatləndirmə metrikasından istifadə etməklə **risklərin qiymətləndirilməsi** aparılır. Risklərin reytinglərinin müyyən-ləşdirilməsi mexanizmlərinə əsasən risklərin vahid siyahısı formalasdırıllı.

Aşkar edilmiş risklər üçün, əhəmiyyətlilik səviyyəsinə uyğun olaraq onların idare edilməsinə (tənzimlənməsinə) yönəldilən **tədbirlər işlənilib hazırlanır**.

Son mərhələdə risklərin, habelə həmin risklərin idarə edilməsinə yönəldilən tədbirlərin statusunun **monitorinqi** hayata keçirilir.

## Risklərin aşkarlanması



Risklərin aşkarlanması zamanı təşkilatda zərərə və ya digər itkilarə (ölümə, xəstəliyə, yaralanmaya) səbab olə biləcək bütün arzuedilməz hadisələr müyyənlaşdırılır.

Risklərin aşkarlanması biznes prosesinin məqsədlerinin əsasında hayata keçirilir. Bu zaman,

aşağıdakı qaydasına əməl etmək məqsədə uyğundur:

-Məqsədlərə nail olunmasına və ya biznes prosesin normal fəaliyyətinə mane ola biləcək hadisələri müyyən etmək. Həm kənar, həm də daxili amillərin biznes prosesə təsirini nazərə almaq lazımdır.

-Biznes proseslərin təsir göstərmış keçmiş dövrlərin mənfi hadisələri (reallaşmış risklər) haqqında məlumatları təhlil etmək.

-Daxili və kanar auditorların hesabatları və yoxlama zamanı aşkar edilmiş riskləri təhlil etmək.

- İş planları və keçmiş dövr üzrə planların icrası haqqında hesabatı təhlil etmək.

- Nazarət orqanlarının göstərişlərini təhlil etmək.
- biznes prosesinə oxşar olan təşkilatlarda baş vermiş qaza və hadisələri təhlil etmək və s.

## Risklərin aşkarlanmasıın aşağıdakı üsulları vədirr :

- beyin hücumu
- mütəxəssislərə müsahibələr
- nominal qrup metodikası
- delfi metodikası
- başlangıç təhlükə analizi
- sabəb-natıca analizi və s.



## Risklərin qiymətləndirilməsi

Risklərin qiymətləndirilmesi üçün iki şkaladan istifadə olunur.



### Ehtimal şkalası (1-5)

Cədvəl № 1

Ballar	Reallaşma ehtimalı	Reallaşma şərtlərinin təsviri
1	Çox az	Hadisə demək olar ki, baş vermayacak.
2	Az	Hadisənin baş vermayacayı, nainki baş verəcəyi ehtimal olunur.
3	Orta	Hadisənin baş verme ehtimalı 50% - dir.
4	Yüksək	Hadisənin baş verəcəyi, nainki baş vermayacayı ehtimal olunur.
5	Cox yüksək	Hadisənin baş verması, demək olar ki, dəqiq məlumdur.

Risklər aşkarlandıqdan sonra onların qiymətləndiriləməsi mərhələsi başlayır. Risk qiymətləndirme-təhlükəli manbaların, riskin böyüklüyünü təxmin etmək və mövcud nazarətin yetərliliyini diqqətə alaraq riskin qabul edilə bilən olub vermək üçün istifadə olunan olmadığına qərar prosesidir.

Risklərin qiymətləndirilməsinin bir sıra üsulları vardır. Ən çox istifadə olunan üsul ikiölçülü metrika əsasında kəmiyyət və keyfiyyət qiymətləndirme üsuludur.

Qiymətləndirme mərhələsində hər bir riskə verilmiş ballar əsasında riskin baş verme ehtimalı bəli ilə təsir bəli bir-birinə vurulmaqla riskin yekun qiyməti tapılır.



Bu risk qiymətləndirilməsinin əsas düsturudur.

*RISK = Hadisənin Olma Ehtimalı*  
*Hadisənin Təsiri*

## Risk səviyyəsi

Cədvəl № 3

Təsir Ehtimal	1 (Çox az)	2 (Az)	3 (Orta)	4 (Yüksək)	5 (Çox yüksek)
1 (Çox az)	Önəmsiz 1	Aşağı 2	Aşağı 3	Aşağı 4	Aşağı 5
2 (Az)	Aşağı 2	Aşağı 4	Aşağı 6	Orta 8	Orta 10
3 (Orta)	Aşağı 3	Aşağı 6	Orta 9	Orta 12	Yüksək 15
4 (Yüksək )	Aşağı 4	Orta 8	Orta 12	Yüksək 116	Yüksək 20
5 (Çox yüksek)	Aşağı 5	Orta 10	Yüksək 15	Yüksək 20	Həddindən artıq yüksek 25

## Təsir şkalası (1-5)

Cədvəl № 2

Ballar	Təsir qiyməti	Təsviri
1	Çox az	Hadisələr biznes prosesinə güclü təsir göstərmir
2	Az	
3	Orta	Şirkətin fəaliyyətinə təsir göstərən hadisələr.
4	Yüksek	Şirkətin biznes planının icrasına, təsəriüfat fəaliyyətinə mötədil təsir göstərir
5	Çox yüksek	Şirkətin fəaliyyətinə, onun strateji məqsədlərinin yerinə yetirilməsinə mühüm təsir göstərən hadisələr

Riskin yekun qiymətlərinə uyğun olaraq, bütün risklər əsasən cüzdən həddindən artıq yüksək risk səviyyasında təsnifilaşdırılır.

Ehtimal olunan itkilar səviyyəsinin qiymətləndirilməsi üçün çəkilmiş maliyyə qiyməti tətbiq olunur ki, həmin göstərici risk hadisəsinin baş vermasının ehtimalının riskin maliyyə qiymətinə vurulması hesabına aparılır.

## Risk seviyyasının məqbulluğu

Cədvəl № 4

Orta çəkili bal qiyəti	Risk seviy- yəsi	Riskin məqbulüğünün müəyyənləşdirilməsi
1-4	Aşağı	Riskin idarə edilməsi adı prosedurlarla həyata keçirilir.
5-13	Orta	Risklərin aradan qaldırılması üçün real tədbirlər görülür.

Qəbul olunmaz, ciddi risk. Riskin seviyyəsi azalmayanadək şirkət fəaliyyəti davam etdirmir. Riskin aradan qaldırılması üçün tədbirlərin təcili tədbirlər görülməli və bu tədbirlərin nticəsində fəaliyyətin davam etdirilməsinə qarar verilməlidir. Əgər hədsiz resurslara baxmayaq riski aşağı salmaq mümkün deyilse, işin görülməsi qadağan edilməlidir.



Qıymatlandırılan risklərlə əlaqədar görüləcək cavab tədbirləri müzakirə edilir. Riskin ortaya çıxma ehtimalının qarşısının alınması, azaldılması və ya ziyanın potansial təsir dərəcəsinin azaldılması ya da təhlükənin transfer edilməsinin maliyyə təhlili aparılır. Sonda idarə olunmasının strategiyasına uyğun olaraq hər bir risk üçün tədbirlər müəyyən edilir və icra edilir. **Nəzarət tədbirləri - riskin aradan qaldırılmasının əsas prinzipidir.** Növbəti mərhələdə müntəzəm olaraq nəzarət tədbirlərinin icrasının monitoringi həyata keçirilir.

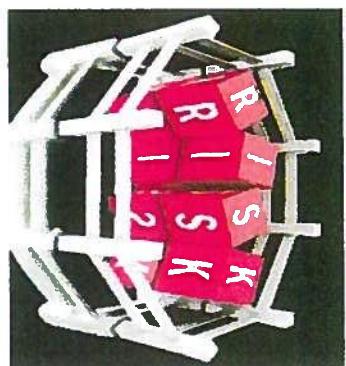
## Risklərin monitoringi

Risklərin qıymatləndirilməsi aparıldıqdan sonra risklər siyahısı tərtib olunur. Əhəmiyyətli risklərin idarə olunması üçün tədbirlər planı hazırlanır.

## Nəzarət tədbirlərinin müəyyənləşdirilməsi

monitorinqlər həyata keçirilir. Monitoring keçirilməsinin məqsədi :

- Tədbirlərin plana uyğun aparıldığı yoxlamaq ;
- Riskin əvvəlki səviyyəsi ilə müqayisədə azallığını yoxlamaq ;
- Tədbirlərin düzgün seçildiyini və səməralılıyini yoxlamaq ;
- Qarşıya çıxı biləcək yeni riskləri aşkarlamaq.



### Risklərin idarə olunmasının metodları

Risklərin idarə edilməsi – yaradıcı prosesdir, onu mahnının və ya hətta bütöv bir simfoniyanın yaradılması ilə müqayisə etmək olar. Müsiqidə melodiyaların müxtəlifiyi yeddi notdan yaranğıdı kimi, risklərin idarə edilməsi üçün də bir neçə əsas metoddan istifadə edirlər.

Risklərin idarə olunması metodunu 4 qrupa bölmək olar.

- ❖ Riskdən çəkinmə
- ❖ Riskin tənzimlənməsi və qarşısının alınması



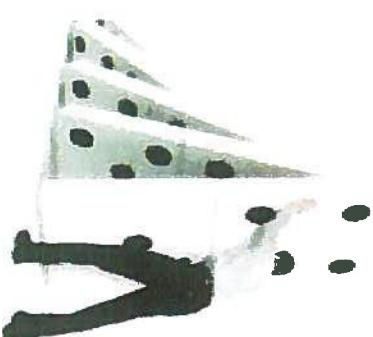
- ❖ Riskin qəbul edilməsi
- ❖ Riskin ötürülməsi

**Riskdən çəkinme** - təşkilat üçün yüksək riskle xarakterizə olunan müəyyən hərəkətlərin edilməsindən, qərarların qəbul edilməsindən və ya əməliyyatın həyata keçirilməsindən imtina deməkdir. Riskdən çəkinmənin aşağıdakı üsulların göstərmək olar :

- Maliyyə əməliyyatlarından, layihələrdən və ya digər hərəkatlardan imtina ;
- Etibarlı olmayan əməkdaşlıqdan imtina ;
- Texnologiyanın əvəz edilməsi ;
- Biznes qurduğu ökənin dəyişdirilməsi və s.

**Riskin tənzimlənməsi və qarşısının alınması** - görünlən tədbirlər nəticəsində risk hadisəsinin baş vermasının ehtimalının azaldılması və ya məqbul səviyyəyədək endirilməsidir. Bura aşağıdakı üsulları aid etmək olar:

- Risklərin minimuma endirilməsi planlarının işlənilib hazırlanması ;
- Qəzaların aradan qaldırılması planlarının işlənilib hazırlanması ;
- Biznes prosesinin fasılısılıyının təmin edilməsi planı ;



- Monitoringlərin və risk-yönümlü auditin həyata keçirilməsi;
- Maliyyə ehtiyatlarının yaradılması;
- Diversifikasiya və s

(forward, füçers, opsonlar, svop kontraktları) asasən bazar riskinin idarə olunmasında geniş istifadə edilir.

**Riskin qəbul edilməsi** - riske təsir göstərmədən qəbul ediləsi riskin dərəcəsi şirkət üçün məqbul səviyyədə olduqda, həmin riskə təsir isə qeyri-məmən və ya iqtisadi baxımdan qeyri-samarəli olduqda tətbiq olunur. Bu zaman müntəzəm olaraq risk səviyyəsinin monitoringi və daxili nəzarət prosesi həyata keçirilir.

**Riskin ötürülməsi** – müəssise tərəfindən riskə təsir göstərme qeyri-mümkün, iqtisadi baxımdan səmərəsiz olduqda və riskin səviyyəsi məqbul olmadiqda istifadə olunan metoddur.

Bura :

- Siğortalama

- Hedinq

- Müqavilərdə xüsusi şərtlər və sənəddir.

Sığorta, demək olar ki, risklərin idarə edilməsinin an yavalılmış üsuludur.

Hecinq – bazarda alverişsiz qiymət dəyişmələri nəticəsində yarana biləcək zərərin qarşısını almaq üçün istifadə olunan strategiyadır. Hecinq alətləri

